

## 公共施設等総合管理計画の着実な実行に向けた有効策や留意点

鷲頭美央\*

Effective policies and important points in practicing  
the “Public Facilities and infrastructures Total Management Plan”

Mio WASHIZU

## 抄録

地方公共団体の公共施設等は、今後見込まれる加速的な老朽化や人口減少による利用需要の変化等に対応するため、長期的な視点を持った計画的な管理が必要となっている。このため、各地方公共団体で公共施設等総合管理計画の策定を進めている。この計画は長期計画であり、また個々の公共施設等の見直しに関する計画であるため、策定はもとより、具体的に実行するにあたっては多くの調整を要する。そこで本稿では、総合管理計画を着実に実行するための有効策や留意点を明らかにするため、先行的に同計画を策定済の4団体の計画内容や進捗管理の仕組み等について調査し、分析・評価を行った。

その結果、総合管理計画に定量的な目標設定を行っている団体と行っていない団体があり、前者は進捗管理がしやすいが、後者による場合にも、別途取組状況を評価する仕組みを設定することで、個別分野毎の目標達成と全体としての財政負担の平準化の達成とが両立できること、また、公共施設等マネジメント担当部署が予算編成に積極的に関わることで、総合管理計画の着実な実行に資することがわかった。

## Abstract

Public facilities and infrastructures in Japan are facing a big wave of deterioration and decreasing population leads to the change in needs of these facilities. Therefore, local governments are urged to set a “Public Facilities and infrastructures Total Management Plan (PFTMP)” in order to manage these facilities based on a long-term vision. This long-term plan includes the review of public facilities which is not always welcomed by local residents. Thus, there are many issues to settle in order to settle and implement the plan. This study examines effective policies and important points in implementing PFTMP by analyzing the contents and the way of tracking the progress in 4 local governments which have already settled PFTMP.

The results suggested that there are two types of goal setting in PFTMP, which are those who were setting quantitative goal and those who were not, and the former was better in tracking progress of the plan, but the latter also was possible to achieve goal by establishing another system of progress tracking. In addition, by holding an aggressive position towards budget making process, agencies in charge of promoting public facilities management could increase soundness of the execution of PFTMP.

\* 筑波大学図書館情報メディア系  
Faculty of Library, Information and Media Science  
University of Tsukuba

## はじめに

我々の生活のあらゆる場面を支えている公共施設等には、学校や図書館、保育所等の公共建築物の他、道路、橋りょう、上下水道等のインフラなど様々なものがある。これらの多くは、高度成長期以降に集中的に整備されており、今後20年間で加速的に老朽化することが見込まれている<sup>1</sup>。一方で、我が国の人口は減少していくことが見込まれており<sup>2</sup>、財政的にも厳しさを増す中で、現在の公共施設等を全て今までと同様に維持・更新しようとする、財政運営が立ちゆかなくなってしまうという課題がある。

こうしたことから、公共施設等の老朽化への対応については、今後の人口や財政状況の長期的な見通しに基づき、戦略的な取組みを実施していく必要がある。国では、平成25年11月に「インフラ長寿命化基本計画」が策定され、それぞれの地方公共団体でも、これに歩調を合わせ、所有する公共施設等の管理や維持更新に関する具体的な行動計画を定めることが求められるようになった。平成26年4月には、総務省より各地方公共団体に対し、この行動計画に当たるものとしての「公共施設等総合管理計画」（以下「総合管理計画」という）の策定が要請された<sup>3</sup>。

要請と同時に発出された「公共施設等総合管理計画の策定にあたっての指針の策定について」（平成26年4月22日総財務第75号 総務省自治財政局財務調査課長通知）（以下「総務省通知」という）で示されているように、総合管理計画には、今後の人口や財政の見通しを踏まえ、あるべき行政サービス水準等を検討し、当該地方公共団体として、保有する公共施設等を今後どのように管理をしていくのかの基本的な方向性を明示することが必要とされている。

総合管理計画の策定を通じてこの基本的な方向性を明示することは、幅広い政策論議が必要となることから、容易ではない。しかしながら、策定した総合管理計画を実行していく段階においては、基本方針の下に、さらに具体的な見直し方針や進捗管理の仕組みを構築する必要があり、策定と同様に調整困難な側面を有していると考えられる。

こうしたことから、本稿では、総合管理計画を既に策定した地方公共団体に焦点を当て、これらの団体における計画の策定・推進体制、計画の内容や目標設定の方法、位置づけ、進捗管理の仕組み及び財政運営との関係を調査することによって、総合管理計画に掲げる内容を具体的に実行していくために、有効となり得る方策や留

意すべき点について明らかにすることとしたい。

本稿は5章からなる。第1章では先行研究の状況、第2章では実施した調査の概要について説明し、第3章で調査結果を示し、第4章で分析と考察を行い、第5章で結論と今後の課題を述べる。

## 1. 先行研究

総合管理計画について論じたものには、根本による「インフラ老朽化問題への望ましい対処の在り方」があるが、この中では、特に総合管理計画の策定にあたって留意すべき点の一つとして「分析の客観性」を挙げ、現状の客観的な分析を踏まえた数値目標の設定が、計画の実現のために必要である点を指摘している<sup>4</sup>。

また、さらに詳細に総合管理計画の策定の留意点や指針をまとめたものとして、根本による「公共施設等総合管理計画策定のための標準的なモデルの提案」があり、総合管理計画の策定において特に調整が困難となる部局横断的な施設の統廃合や施設の見直しに関する課題解決策の提案がなされている<sup>5</sup>。

しかしながら、総合管理計画自体が多くの団体で現在策定段階にあることもあり、策定済みの総合管理計画について調査・分析をし、総合管理計画の実行段階における進捗管理や財政運営との関係に関する研究はこれまではなされていない。その一方で、総合管理計画は、ほぼ全ての団体で今後策定予定であることから、本稿は、先行団体の有効な取組みや、計画実行の際の留意点を提示することにより、今後策定する多くの団体の計画実行に向けた参考となることを企図するものである。

## 2. 調査概要

### 2.1 研究の背景

総合管理計画は、策定自体に施設所管部署や施設利用者等、多くの関係者間の調整が必要となる。なぜならば、多くの地方公共団体において、これまで一般的には、必要な施設が老朽化すれば建替え更新を検討するものといった考え方が主流であったと考えられ、総合管理計画の策定はこうしたこれまでの発想を転換する側面を有しているからである。

しかしながら、困難な調整を乗り越えて総合管理計画を策定できたとしても、計画を具体的に前進させていくにあたっては、以下の2つの課題により、策定と同様に困難な側面があると考えられる。

一点目は、計画期間が長く、具体的な政策のPDCAサイクルに結び付けにくい点である。総務省通知では総

合管理計画は、取組内容の効果が発現するまでに一定の時間がかかること等を踏まえ、少なくとも10年以上の長期の計画とすることとなっており、将来にわたっての不確定な要素が多くある中で、目標値の設定やロードマップを描かねばならない。計画であるからには、具体的な取組みによって全体の目標を達成する道筋が描けることが重要である一方で、計画期間が長いほど策定時点で具体的に明示できる内容は限定されてしまうことが考えられる。地方公共団体の総合計画等の関連する計画が一般的には概ね3～5年という政策サイクルで運営されている中に、今回新たに策定する総合管理計画をいかに組み込んで、具体的に実行していくかが問題となる。

二点目は、基本方針として、当該地方公共団体内や議会及び住民との間において合意形成ができた場合にも、各施設別の方向性を定める段階では、それぞれの施設の所管部局や利用者等からの反発が予想され、調整がさらに必要となるという点である。当該団体が全体としてどの程度公共施設等を適正化していかねばならないかは推計により方針を定めることができるが、具体的な施設毎の見直し方針には様々なアプローチがあり得る。例えば、複数の施設を一つの施設に集約する方法でも、施設そのものを廃止する方法でも、保有施設量の適正化という目標は達成できる。また、類似する施設のうちのいくつかの施設は今まで通り存続・更新し、いくつかの施設は廃止・縮小を行うという対応方法も考えられる。総合管理計画は、団体によってその具体性は異なるものの、個別施設毎の適正化の方向性を全て定めた上で策定されることが義務づけられているものではない。したがって、地方公共団体が全体としてどの程度の適正化を図る必要があるか、そしてそのために施設の類型毎にどのように適正化を行っていくかという点は、当該団体内や住民・議会等との間で合意形成を得ることになるものの、その段階で個別の施設毎の対応方針が全て固まっていないことがあり得る。こうしたことから、基本方針については関係者間の合意形成を図ることが実現できても、個別施設の議論を行う段階で、さらに施設毎の方針策定に向けた具体的な調整作業が生じることが考えられる。

このような問題意識から、本研究は、総合管理計画について、計画の実行という側面に着目して調査・分析を進めることとしている。

## 2.2 調査の目的

本研究は、地方公共団体が総合管理計画を策定した後に、その内容を着実に実行していくために、有効とな

り得る方策や留意すべき点を明らかにすることを目的としている。ただし、計画の実行のしやすさは、計画の策定の在り方と密接にかかわるものである。このため、調査においては、計画の具体的な実行時における有効策や留意点のみならず、策定時における体制の在り方や目標設定の方法等幅広く調査対象に含め、計画の策定から実行を通じた有効策や留意点の提示を行う。

## 2.3 研究対象と用語の定義

### 2.3.1 研究の対象

研究の対象としている総合管理計画は以下の4団体のものである。

- ・「仙台市公共施設総合マネジメントプラン」、仙台市、平成26年3月、全34ページ
- ・「さいたま市公共施設マネジメント計画・第1次アクションプラン」、さいたま市、平成26年3月、全264ページ
- ・「かわさき資産マネジメントカルテ」、川崎市、平成26年3月、全340ページ
- ・「静岡市アセットマネジメント基本方針」、静岡市、平成26年4月、全24ページ

これらの総合管理計画の策定内容と、それを実行するための仕組みを研究の対象としている。

### 2.3.2 「公共施設等」、「公共建築物」及び「インフラ施設」等について

本稿において「公共施設等」とは、総務省通知に定義されている「公共施設、公用施設その他の当該地方公共団体が所有する建築物その他の工作物」をいう。総務省通知では、具体的には、「いわゆるハコモノの他、道路・橋りょう等の土木構造物、公営企業の施設(上水道、下水道等)、プラント系施設(廃棄物処理場、畜場、浄水場、汚水処理場等)等も含む」とされており、地方公共団体の所有する建築物等の全体を指す包括的な概念を表している。

さらに、本稿では、公共施設等のうち道路・橋りょう、河川等の土木構造物や上下水道等の公営企業の施設を「インフラ施設」とし、これ以外のものを「公共建築物」とする。研究対象としている各団体の総合管理計画では、それぞれ用語は異なっていたものの、いずれもインフラ施設と公共建築物の区分に相当する分類を行っていたため、本稿では、総合管理計画上異なる用語で記載されている場合も、内容を確認した上で、表記をインフラ施設と公共建築物に統一して用いることとする<sup>6</sup>。

また、公共施設等の管理及び維持更新等を行うことの総称を「公共施設等マネジメント」といい、管理には

公共施設等の機能維持のための点検や調査、修繕等を含み、維持更新には老朽化に伴う大規模な修繕や建替え等を含む。また、長寿命化や耐震化等の実施によって公共施設等を長く安全に活用するための取組みも公共施設等マネジメントを含む。

### 2.3.3 「公共施設等総合管理計画」(総合管理計画)とは

総合管理計画とは、地方公共団体が「公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進するための計画」<sup>7</sup>とされ、総務省通知において、計画に記載すべき事項や策定にあたっての留意事項等が示されている。

総務省通知では、総合管理計画に記載すべき事項としては、まず、公共施設等の現況及び将来の見通しに関する客観的な把握・分析をすることを挙げている。現有する公共施設等の老朽化の状況や人口推計とともに、「公共施設等の維持管理、修繕、更新等に係る中長期的な経費の見込みとこれらに充当可能な財源の見込み」についても推計することとされており、これによって地方公共団体が全体としてどの程度財源不足が生じる見込みであるかを明らかにすることができる。

次に、「公共施設等の総合的かつ計画的な管理に関する基本方針」を記載することとされており、この中で「(1) 計画期間」、「(2) 全庁的な取組体制の構築及び情報管理・共有方策」、「(3) 現状や課題に関する基本認識」、「(4) 公共施設等の管理に関する基本的な考え方」及び「(5) フォローアップの実施方針」を定めることとしている。(1)に関しては、少なくとも10年以上の計画期間とすることとされている。また、(4)においては、今後の公共施設等の管理に関する基本的な考え方を示すとともに、公共施設等の延床面積や数量等に関して具体的な目標を定めることとされている。さらに、「点検・診断等」、「維持管理・修繕・更新等」、「安全確保」、「耐震化」、「長寿命化」、「統合や廃止の推進」に関する各実施方針や、「総合的かつ計画的な管理を実現するための体制の構築方針」についても盛り込むこととされている。

最後に、「施設類型ごとの管理に関する基本的な方針」を記載することとされているが、この点は、「個別施設計画との整合性に留意すること」とされており、個別施設に関する何らかの計画に相当するものは別途定めることが前提となっていることがうかがえる。ただし、個別施設計画に関する策定指針は特段同通知の中では示されていない。

総務省通知で提示されている留意事項のうち、特に計画の実行に関係する点としては、「公共施設等の数・

延床面積等に関する目標やトータルコストの縮減・平準化に関する目標などについて、できるかぎり数値目標を設定するなど、目標の定量化に努める」ことが望ましいとされているが、実際にどのように目標設定をし、実行していくかは各地方公共団体の判断に委ねられている。

### 2.4 調査対象の選定及び調査手法

本稿では、保有する全ての公共施設等を対象とした計画を作成し、実際に実行に移している団体を研究の対象としていることから、総合管理計画を策定済の地方公共団体に着目した。

平成26年10月1日時点における総務省の調査では、総合管理計画を策定済と回答した地方公共団体は5団体のみであった。なお、98%の地方公共団体が、平成28年度までに策定予定と回答している<sup>8</sup>。

各地方公共団体における公共施設等の適正配置や管理・運営方法の見直しに関する取組みや類似の計画については、これまで全く存在しないわけではない。むしろ、公共施設等の老朽化に対する問題意識を早くから持ち、公共施設マネジメント白書を策定する等取組みを一早く進めてきた団体は多数ある<sup>9</sup>。しかしながら、いずれも公共施設等のうち公共建築物を対象とした取組みであり、全ての公共施設等を対象とした総合管理計画を策定している団体は本調査実施時点では未だ少数である。

本研究では、平成26年10月1日現在で既に同計画を策定している5団体のうち、都市の規模が大きく、多くの公共施設等を有しており、また類似比較に適している4つの政令指定都市(仙台市、さいたま市、川崎市、静岡市)の総合管理計画を抽出し、調査の対象とした。

調査手法については、公表済の総合管理計画の策定内容のみならず、当該計画を具体的にどのように行財政運営に結び付けて実行しているかという情報を併せて分析するため、文献調査及び半構造化インタビューによる聞き取り調査によることとした。聞き取り調査は、平成27年1月29日～平成27年2月13日、調査対象各団体において、総合管理計画の策定・推進担当者を対象とした。具体的なインタビュー、実施日時及び場所は以下のとおりである。インタビューに要した時間はどの団体も1時間30分程度である。

- ・仙台市財政局資産マネジメント推進室、平成27年2月2日、仙台市役所
- ・さいたま市都市戦略本部行財政改革推進部、平成27年1月29日、さいたま市役所
- ・川崎市財政局資産管理部資産運用課、平成27年2月3日、川崎市役所

・ 静岡市企画局企画部公共資産経営課、平成27年2月13日、静岡市役所

## 2.5 調査内容

調査の内容は、調査対象団体の概況、総合管理計画の策定過程、策定・推進の体制、計画の対象や計画期間などの基本的な情報から目標設定の方法を含む総合管理計画の策定内容、総合管理計画と他の計画との関係、総合管理計画の具体的な実行と財政運営である。

このうち、聞き取り調査では、計画の策定過程、目標設定の方法や考え方、総合管理計画と他の計画との関係、計画の具体的な実行及び計画と財政運営の関係について半構造化インタビューを行った。その他の項目は、各団体の総合管理計画等の記載内容を調査した。

## 3. 調査結果

### 3.1 調査対象団体の概況

本節では、調査対象4団体の概況を確認すること

で、団体間の違いや特徴を把握することを目的とする。表1は、各団体の人口、面積等の基本的なデータ、今後の人口動向等、公共建築物の総量の状況及び財政状況等についてまとめたものである。

いずれの都市も、政令指定都市であり、我が国の基礎的な地方公共団体の中では、大きな人口規模を持ち、公共施設等の用途も多岐にわたるとともに、財政指標に関しても比較的良好な団体となっている。

人口規模で見ると、他団体と比較し静岡市は少し規模が小さいが、市域面積は対照的に、静岡市が広いため、人口密度は川崎市やさいたま市が高水準となる一方、静岡市は非常に小さくなっている。

今後の人口見通しに関しては、今回の調査団体の中では、唯一静岡市が平成2年より人口減少局面に既に入っており、平成52年には約56万人にまで減少することが推計されている<sup>10</sup>。反対に、川崎市は、平成42年まで増加を続けた後、その後減少局面に転じると推計されており、当面は人口増加局面にあり、必要な公共施設等を

表1 調査対象4団体の基礎データ

	仙台市	さいたま市	川崎市	静岡市
人口(人) <sup>※1</sup>	1,045,986	1,222,434	1,425,512	716,197
面積(Km <sup>2</sup> ) <sup>※2</sup>	786.3	217.43	143	1411.9
人口密度(人/Km <sup>2</sup> )	1,331	5,621	9,990	507
人口の見通し	H32からH37の間に減少傾向に転じる	H37からH42の間に減少傾向に転じる	H42からH47の間に減少傾向に転じる	H2をピークに既に減少局面
高齢人口(65歳以上)の見通し	H22 19.5% →H37からH42の間に30%超	H22 19.1% →H42からH47の間に30%超	H22 16.8% →H42 22.5%	H22 24.5% →H32には30%超
公共建築物面積(m <sup>2</sup> )	約340万m <sup>2</sup>	約260万m <sup>2</sup>	約359万m <sup>2</sup>	約230万m <sup>2</sup>
公共建築物一人あたり面積(m <sup>2</sup> /人)	約3.24	約2.13	約2.53	約3.24
公共建築物内訳(上位3つ)(表記区分は各団体総合管理計画の記載による)	①学校教育施設 41.7% ②市営住宅 17.0% ③スポーツ施設 6.7%	①学校教育施設 51.9% ②行政系施設 13.1% ③市民文化・社会教育系施設 9.9%	①学校施設 36% ②公営住宅 31.0% ③庁舎施設等 10%	①教育施設 39.1% ②市営住宅等 20.5% ③スポーツ・レクリエーション施設 5.2%
公共施設等(又は公共建築物のみ)の整備年度別床面積の状況	築後30年経過の公共建築物の割合が全体の4割	旧耐震基準の公共施設等は全体の48.8%	旧耐震基準の公共建築物は全体の37.4% 築後30年以上の公共建築物は全体の43.2%	旧耐震基準の公共建築物は全体の46.9% 築後30年以上の公共建築物は全体の54.4%
平均地価(住宅地)(円/m <sup>2</sup> ) <sup>※3</sup>	70,200	176,100	249,500	111,500
財政力指数 <sup>※4</sup>	0.84	0.97	1.0	0.89
実質公債費比率 <sup>※4</sup>	11.3	5.4	10.1	11.5
将来負担比率 <sup>※4</sup>	141.2	34.1	106.3	87.3

出典) 以下の出典の記載のない項目は、各団体の総合管理計画に基づき筆者作成

※1 総務省統計局「平成22年度国政調査」

※2 国土交通省「平成26年全国都道府県市区町村別面積調」

※3 国土交通省「平成26年度地価公示」

※4 総務省「平成24年度決算財政状況資料集」

まだ増やさねばならない見通しの中での総合管理計画の作成となっている。

高齢人口比率については、唯一人口減少局面にある静岡市が最も高く、平成32年には30%を超える見通しとなっている。川崎市では、高齢人口比率が平成22年の16.8%から平成42年には22.5%に上昇すると見込まれているが、仙台市やさいたま市が、人口減少局面に入って間もなく高齢人口比率が3割を超える見通しであるのに対し、川崎市の場合には、高齢人口が3割を超えるのは平成57年から平成62年の間と見込まれており<sup>11</sup>、生産年齢人口が引き続き増え、人口構成としては若い都市であることがうかがえる。

それぞれの公共施設等の保有量を、人口一人当たりの公共建築物の延床面積で見ると、大きい方から順に、仙台市、静岡市、川崎市、さいたま市であるが、さいたま市は政令指定都市間の比較においても最小となっている<sup>12</sup>。ただし、これらの数値は、対象を公共建築物としている点は共通しているものの、あくまで団体の公表ベースであるため、団体毎に数値の把握方法は若干異なる可能性がある。なお、公共建築物の分野別の状況を見ても、学校教育施設が最も大きい割合を占める点はどの団体でも共通している。次いで公営住宅や、庁舎等の行政系施設が多くを占めている。

次に、老朽化の度合いに関する各団体の総合管理計画の記載内容について見ると、築後30年を経過した施設の割合、又は一般的に震度6強から7程度の大規模地震に対する耐震性を有することが求められるようになった昭和56年の改正前の建築基準法<sup>13</sup>による基準（「旧耐震基準」という）によって整備された建築物の割合を用いて老朽化の度合いについて説明している。旧耐震基準の建築物の割合は、概ね築後34年程度経過した施設の割合と捉えることができる。築後30年を一つの老朽化の目安として見ているのは、「一般に、鉄筋コンクリートの場合には、築後30年が経過すると大規模な改修が必要となり、さらに60年程度が経過すると建て替えが必要になると言われている<sup>14</sup>」ためである。団体毎の旧耐震基準の建物の割合を比較してみると、静岡市やさいたま市においては50%近くになっており、老朽化の度合いが比較的高いと言える。一方で、仙台市や川崎市においては、築後30年以上経過しているものが概ね4割程度となっている。なお、さいたま市における旧耐震基準の建物の割合には、道路や下水道等のインフラ施設も含まれているが、他の3都市に関しては、公共建築物のみを対象として割合を算出している。

平均地価の状況は、一つの目安として、民間活力の

活用の可能性の大きさを示している。今回調査した4団体のうち、特に川崎市については、他都市と比較して地価が高い水準にあり、資産の売払いや貸付等の有効活用による財政負担の軽減に大きなメリットを有していると考えられている<sup>15</sup>。

続いて、各団体の財政状況を概観すると、財源の余裕度を示すと言われている財政力指数<sup>16</sup>が高く、いずれの団体も財政力の高い団体である。

また、毎年度の公債費負担が財政規模に占める割合を示す実質公債費比率<sup>17</sup>や、地方債残高等の将来にわたる負担額が財政規模に比してどの程度あるかを示す将来負担比率<sup>18</sup>は、それぞれ地方公共団体の財政の健全化に関する法律<sup>19</sup>に、健全化の判断水準が定められているが<sup>20</sup>、いずれの団体も法律上の水準を大きく下回っている。これらの比率が高い場合には、この比率を下げて財政を健全化していくことが一つの政策課題となり得るが、今回調査した4団体については、その点が特に大きなミッションとなっている団体はなかった。

### 3.2 総合管理計画の策定過程

各地方公共団体は、平成26年4月に国からの総合管理計画の策定要請を受け順次取り組んでいるところであるが、今回調査した4団体については、いずれも要請以前より公共施設等マネジメントを政策的に進めてきた実績があり、それぞれ早期の計画策定につながっている。

計画策定のきっかけや前身となったものはそれぞれの団体の置かれた状況により異なるものの、4団体のうち仙台市、さいたま市、川崎市の3団体は、保有する資産の老朽化等に伴い、今後増加する公共施設等の大規模更新や更新のための財政負担をできる限り効率化・平準化する必要があるとの問題意識から、行財政改革の一環として戦略的な資産マネジメントを位置づけ、行財政改革に関する計画の実行の過程で公共施設の総合的な管理に関する計画の策定に着手していた。

静岡市は、保有する資産のうち学校教育系施設の次に多い公営住宅の統廃合を進めることから着手し、その後、全公共建築物の実態把握を実施することで、全庁的に取組みを広げ、計画の策定につなげていた。

### 3.3 総合管理計画の策定・推進体制

計画の策定・推進体制は、大きく分類すると、財産管理を担当する部署で担当する場合、行財政改革の推進を担う部署で担当する場合、総合計画や重要政策の企画を主に担当する部署で担当する場合とに分かれている。

川崎市以外は、それぞれもともと存在する公有財産

の管理・運用担当部署とは別に新たな公共施設等マネジメントの担当課室を設置している。

行財政改革担当部署と同じ部局で公共施設等マネジメントを推進しているのはさいたま市のみであった。その他の団体においても、行財政改革の一環として公共施設等マネジメントを位置付けているものの、担当する部署は必ずしも一体となっていないことがわかった。

また、公共施設等マネジメントは全庁的な調整が必要な事項であり、大きな推進力も必要となることから、当初は重要政策の企画等を担う企画部門に担当させ、計画策定をスムーズに進めていくという手法も2つの団体で見られた。

### 3.4 総合管理計画の内容

#### 3.4.1 総合管理計画の対象、計画期間及び計画の構成

総合管理計画の対象施設については、若干の違いがあるものの、4団体でほぼ同じとなっている<sup>21</sup>。

計画期間に関しても、総務省通知の趣旨を踏まえ、全団体で長期にわたる計画としているものの、その設定

表2 計画策定のきっかけと策定過程

仙台市	平成20年度に行財政改革プランの中で、マネジメントプランの策定方針を明記、平成22年度に着手。東日本大震災の発生により一時中断した後、平成26年3月に「公共施設総合マネジメントプラン」を策定。
さいたま市	平成21年に新たに就任した市長のマニフェストに「徹底した行財政改革」があり、特に「人の高齢化と建物の高齢化」に問題意識があったことから、市の行財政改革の一つに公共施設の老朽化への対応を位置づけ、平成22年度より着手。平成24年6月に、全体方針となる「さいたま市公共施設等マネジメント計画」を策定。平成26年3月に、具体的な行動計画を含む「さいたま市公共施設等マネジメント計画・第1次アクションプラン」を策定。
川崎市	平成23年度から平成25年度までを取り組み期間とする「川崎市新たな行財政改革プラン」の中で、戦略的な資産の活用に向けた資産マネジメントプランの策定に取り組む方針が位置づけられ、同時に「かわさき資産マネジメントプラン（第1期）」がとりまとめられた。これを発展させ、より内容を充実させたプランとして、「かわさき資産マネジメントカルテ」を平成25年度に策定。
静岡市	まず公営住宅の統廃合について平成20年に議論を開始。その後、平成24年度に、市の公共施設の総資産量の現状を把握するための新たなシステムを導入し、将来コストの推計等を平成25年3月に公表。これを踏まえ、今後の基本方針となる「静岡市アセットマネジメント基本方針」を平成26年4月に策定。

(出典) 各市へのインタビュー調査結果に基づき筆者作成

の仕方は各団体における計画の構成方法によって異なっている。

総合管理計画に記載すべき事項としては、公共施設等の総合管理に関する基本的な考え方を少なくとも示すこととされているものの、具体的な実行計画を定めるか否か等の構成に関する事項は、各団体の裁量に委ねられており、当該団体における議論の進捗度合によっても異なっている。

4団体の状況を見ると、さいたま市では、平成62年度までの39年間でトータルの計画期間とした上で、最初の10年における具体的な実行計画としてのアクションプランを定めている。形式としては、全体方針とアクションプランが一体化されたものであり、このうちアクションプラン部分を10年毎にローリングすることとなる。

表3 計画策定・推進の庁内体制

仙台市	計画策定当初は、重要政策の推進を担当するまちづくり政策局プロジェクト企画課が担当。平成23年度以降財政局財政課に移管。震災による一時中断の後、平成25年度に計画を再度作成するにあたって、財政局内に「課」相当の資産マネジメント推進室を設置。なお、行財政改革を担当するのは総務局行財政改革課、総合計画を担当するのはまちづくり政策局政策企画課、予算を担当するのは財政局財政部財政課。また、同じ財政局内であるが、理財部財産管理課が主に公有財産の管理に関し統括している。
さいたま市	行財政改革の実行組織として、局相当の「行財政改革推進本部」を平成21年に設置、同本部の中に公共施設等マネジメント推進担当を設置。また、計画策定のために有識者や公募市民から成る「公共施設等マネジメント会議」を平成22年に設置し検討を進めた。なお、総合計画を担当するのは政策局政策企画部企画調整課、予算は財政局財政部財政課となっている。また、公有財産の管理等を担当するのは財政部財政局資産活用課。
川崎市	川崎市財政局のうち、公有財産の管理・運用を統括する資産管理部資産運用課が主体的に進めている。前身となる取組みであった市有資産の有償貸付等の推進担当係を拡充する形で、同課内に体制が拡充。なお、行財政改革を担当するのは総務局行財政改革室、総合計画を担当するのは総合企画局都市経営部企画調整課、予算については財政局財政部財政課が担当している。
静岡市	計画策定に向けては、企画局企画部企画課が主導し策定。平成26年度に、同部内に、公共資産経営課が設置され、現在は同課が中心となって全庁的な調整を行う。なお、行財政改革を担当するのは総務局行政管理部行政管理課、総合計画は企画局企画部企画課、予算については財政局財政部財政課となっている。また、財産管理は財政局財政部管財課。

(出典) 各市へのインタビュー調査結果に基づき筆者作成

静岡市も全体計画と個別計画を定めており、いずれも30年間の計画期間としているが、同市の個別計画は、施設群毎の方針であり、いわゆる個々の施設の方向性を一つ一つ定めているものではない。ただし、個別施設毎の見直し方針については、今後施設カルテを作成しながら定めていくことを予定している。

仙台市及び川崎市については、総合管理計画を基本的な方針を定める計画としての位置づけをしており、その下に個別具体的な施設の方向性を記載した実行計画を定める予定はない。それぞれの政策分野において、必要があれば個別の方針を別途定めるという考え方に立っている。したがって、総合管理計画の具体的な実行はそれぞれの施設所管部局等が主導し、全体としての進捗度合の確認や横断的な調整を行う枠組みとして、同計画を活用することとしている。計画期間の設定及び見直しについては、仙台市は5年毎の比較的短い期間において計画の見直しを図ることとしている一方で、川崎市については、10年を一単位に設定している。

**3.4.2 現有資産の評価及び必要性の認識**

現有資産の評価については、保有する公共施設の総延床面積や施設数、分野別又は地域別の分布状況及び整備時期から推定される老朽化の度合い等の分析は全団体でなされていた。一方で、保有する資産の規模を類似団体と比較することや、公会計の視点<sup>22</sup>による評価の検討を加えている団体は川崎市のみであった。

川崎市では、市の資産の状況について、①他の政令指定都市との比較及び②資産マネジメント財務指標による分析を行っている。

①については、総務省実施の「市町村公共施設状況調査」のデータ等を活用し、市域1km<sup>2</sup>当たり公共建築

物床面積の政令都市間比較や、市民1人当たりの公共建築物床面積を小中学校、庁舎等といった施設の種類毎の比較を行っている。

②については、市の作成している財務書類<sup>23</sup>を用いて、資産、負債及び純資産の観点からそれぞれ保有資産の状況を評価する「資産マネジメント財務指標<sup>24</sup>」を設定し、それぞれ政令都市間比較、経年比較等を行っている。

なお、総合管理計画はインフラ施設も含むものであるが、現有インフラ施設に関する何らかの評価を行っている団体はなく、団体によって延床面積等の保有量の現状や、整備年度別の状況を示しているのみである。ただし、上述の川崎市の資産マネジメント財務指標の算定においては、インフラ施設を含めて計算しており、資産全体の状況を分析しているものと言える<sup>25</sup>。

現有資産量に関する特段の評価・分析をしていない理由を尋ねたところ、さいたま市からは、「現有資産がニーズに見合っているかどうかは様々な意見があり、評価をすること自体に相当な調整を要することが想定されるため、総合管理計画の速やかな策定に向けた合意形成のしやすさを優先させた」の回答があった<sup>26</sup>。

次に、総合管理計画の必要性の説明にあたっては、全団体が共通して強調しているのが、老朽化した公共施設が、今後一斉に維持更新時期を迎えるに当たっての財政負担を適正な水準とする必要があるという点であった。また、人口の減少や少子高齢化に伴い、求められる公共サービスの在り方も変化している中で、市民のニーズの変化へ対応が必要であるという点も多くの団体で明示されていた。

他にも、仙台市とさいたま市は、全庁的な取組体制

**表 4 総合管理計画の対象、計画期間及び計画の構成**

	仙台市	さいたま市	川崎市	静岡市
対象範囲	・公共施設等（公共建築物及びインフラ施設） ・所有する土地も全て対象	・公共施設等（公共建築物及びインフラ施設） ・所有する土地も全て対象	・公共施設等（公共建築物及びインフラ施設） ・所有する土地も全て対象	・公共施設等（公共建築物及びインフラ施設） ・公共施設等が立地する土地
計画期間	・終期なし ・5年ごと見直し	・H24～H62までの39年間 ・概ね10年を1単位としてアクションプランを策定・見直し	・概ね10年を1単位として取組方針を策定	・30年間 ・特に見直し規定なし
計画の構成	・全体方針とその進め方を定めた計画 ・個別施設毎の計画策定は調査時点では特段予定なし	・全体方針を定める計画に加え、具体的な実行計画となるアクションプランを同一の計画の中で策定	・全体方針とその進め方を定めた計画 ・議論が進んでいる主要な取り組み内容は計画に掲載	・全体方針に加え施設群別のマネジメント方針を策定 ・個々の施設の評価・見直しは、別途施設カルテに方針を定める予定

(出典) 各市の総合管理計画及びインタビュー調査結果に基づき筆者作成



の強化を図ること自体に意義を見出しており、さらにさいたま市では、市民との問題意識の共有という観点も重視している点が特徴的である。

### 3.4.3 取組みの基本方針

計画の柱とも言える取組みの基本方針は、書き方や構成の仕方はそれぞれ異なるものの、全団体に共通する要素として、資産を大切に長く使うという長寿命化の視点と、保有する資産を質的・量的に適正化するという資産保有の適正化の観点が挙げられていた。

これら以外の要素としては、特に川崎市における特徴的な取組みとして「財産の有効活用」が挙げられる。これは、例えば市有財産の有償貸付を行うことや、ネーミングライツ（命名権）の導入を推進することにより歳入の確保を図るための取組みであり、以前より同市が積極的に取り組んできた経緯を踏まえて、計画の一つの柱として位置づけられているものである<sup>27</sup>。

また、静岡市の基本方針の一つである民間活力の導入については、施設の整備や管理に積極的に PPP/PFI などの手法を導入していくことをその内容としているが、こうした視点は、全団体の計画内容に含まれていた。

### 3.4.4 目標設定の方法

目標の設定方法は大きく2つのタイプに分類できる。一つは、(ア) 計画期間内に総資産の量として縮減すべき数値目標を明示しているものと、もう一つは、(イ) 総額として解消すべき財源不足額を提示し、その

解消を目指しているものである。(ア)の手法による団体が、さいたま市及び静岡市、(イ)の手法による団体が仙台市及び川崎市である。

目標設定を行うにあたって、いずれの団体も共通して実施しているのが、現有施設を今後同規模で維持し、更新した場合の必要額が、現在の公共施設の維持・更新に係る財政負担額をどの程度上回るかという財源不足額の推計である。

(ア)の団体は、当該財源不足額を、主に総資産量の縮減等により実現しようとした場合に、計画期間内にどの程度の公共施設等の縮小が必要となるのかを面積換算し、その値を目標値として設定している。

一方で、(イ)の団体は、当該財源不足額を、まずは施設の長寿命化により財政負担の平準化をすることで解消する方針を採っているため、長寿命化による効果額を推計し、これを当該財源不足額と照らし合わせることによって、計画の実施による財政効果を確認することに財源不足額を用いている。いわば(イ)の団体においては、解消すべき財源不足額が、目標というよりは計画実施の効果を確認するための目安の一つとなっている。(イ)の団体に対し、具体的な数値目標の設定を実施しなかった理由を問うたところ、「まずは「施設を長く使っていく」という共通認識を醸成することを優先した<sup>28</sup>」（仙台市）、「総資産量として類似団体に比して少ない水準にあること及び人口が引き続き増加局面にあり、学校施設等が引き続き必要となっていることを踏まえると、総資産量削減よりも長寿命化への配慮や民間活力の導入等によって財政負担を抑えることが重要と判断した<sup>29</sup>」（川崎市）といった回答を得た。

なお、各団体の財源不足額の推計及び目標設定を比較するにあたって、2点留意すべき事項がある。

一つは、財源不足額の推計は、基本的には現有施設のみを対象とし、今後新設を予定しているような大規模事業は含まれていないという点である。また、目標設定についても、基本的には既存施設を対象としたものになっており、現に予定されている新規投資事業等に関しては、今後、総合管理計画の見直しの過程等で調整を図るものとされている。公共施設に関し「新規整備は原則として行わない」と掲げているさいたま市においても、現在の総合計画に位置づけられている投資的な事業はこの原則の対象外と整理している。

二点目は、特にインフラ施設に関する目標設定については、団体によって考え方がまちまちであるという点である。

(ア)の方法により数値目標を設定している団体の中

表5 計画策定の必要性の説明

仙台市	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の老朽化による更新・維持管理コストの増大への対応</li> <li>ニーズの変化への対応</li> <li>庁内推進体制の整備</li> </ul>
さいたま市	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共施設の改修・更新コストの大幅な増加による破綻回避の必要性</li> <li>全庁的なデータの整理・収集・管理体制整備の必要性</li> <li>全市的・総合的な視点での優先順位づけ、選択と集中の必要性</li> <li>市民との情報・問題意識の共有、協働での取組みの必要性</li> </ul>
川崎市	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共施設の老朽化に伴う財政負担の増大・集中への懸念</li> <li>将来人口推計から見た行政ニーズの変化への対応の必要性</li> <li>財政の硬直化等の課題に対応した「資産・債務改革」の必要性</li> </ul>
静岡市	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少や少子高齢化に伴う市民ニーズの変化への対応</li> <li>老朽化した公共施設の一斉改修・更新時期の到来に伴う財政負担への対応</li> </ul>

(出典) 各市の総合管理計画に基づき筆者作成

でも、静岡市は公共建築物のみを対象としており、インフラ施設に関しては「社会情勢やニーズ（防災対応、バリアフリー、環境への配慮など）を的確に捉え、かつ財政状況を加味し、中長期的視点から必要な施設の整備を計画的に行」うこととしている<sup>30</sup>。これは、「インフラに関しては、公共建築物とは果たす機能が異なり総資産量の削減といった方策は現実的でなく、必要な投資は行っていく必要がある」という考え方によるものである<sup>31</sup>。

静岡市と同様に数値目標の設定を行っているさいたま市においても、インフラ施設に関しては、総量として縮小していくことが困難である性質上、現在投じている一般財源の額を維持するとしており、財政負担を一定に保つという方法により、実質的な上限を課している形になっている。

インフラ施設に関する目標設定に対する検討の過程で議論がされた論点を問うと、静岡市より「インフラに

ついては、必要な整備がなされるべきである一方で、維持管理にも一定の財源を投じるべきであり、同一の財政負担の中でもそのバランスをどのように見直していくのかという点が公共施設等マネジメントの観点からは重要となる。しかしながら、実際の予算編成にあたっては国の補助制度と密接に関連し、補助割合の高い新設の投資を多く実施したほうが、多くの事業を実施できるという事情もあるため、一定の事業規模を確保しようとする観点からは、維持管理に重点を置いた投資配分を行うという選択は採りにくい」との回答を得た<sup>32</sup>。

一方で、(イ)の方法により、具体的な数値目標を設定していない団体においても、仙台市のように、財源不足額の推計等にインフラ施設に係るものを含めている団体もあれば、川崎市のように、取組み自体にインフラ施設に関する施策を盛り込んでいるものの、財政不足額の推計等には含めていない団体もあった。

表6 財源不足額の見込み及び目標設定の方法

(ア) 計画期間内に延床面積削減率の数値目標を明示している団体		
	さいたま市	静岡市
財源不足額の見込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今後の改修・更新コスト：年平均697億円（一般財源ベース283億円）</li> <li>・ 平成23年度予算における維持改修コスト：128億円（一般財源ベース）</li> <li>・ 財源不足額：年間約155億</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今後の改修・更新コスト（公共建築物のみ、長寿命化を全て行ったことを前提とした場合）：年平均217億円</li> <li>・ 平成21年度～24年度までの公共建築物の維持更新費：年平均約117億円</li> <li>・ 財源不足額：年間約192億円</li> </ul>
数値目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公共建築物：総床面積を60年間で15%縮減</li> <li>・ インフラ施設：現状（平成23年度予算）の一般財源額を維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公共建築物（長寿命化を前提として）：30年間で延床面積20%縮減</li> <li>・ インフラ施設：なし</li> </ul>
目標設定の根拠	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公共建築物：財源不足額約155億円を全て面積削減による管理運営費の削減により解消する場合の面積削減率を算定（=30%）。このうち、半分を長寿命化や民間活用等、削減以外の方法で解消することとし、面積縮減目標を15%と設定</li> <li>・ インフラ施設：直近10年程度普通建設事業費が概ね横ばいであり、今後増加が見込まれる改修・更新コストの負担も、新設を抑制（-43%）しつつ、維持管理コスト等を縮減の努力を行う中で実現可能な水準</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財源不足額192億円に対し、下記①②による対応が可能となる削減率を算出（=約21.4%）</li> <li>①延床面積を削減することにより削減できる管理運営費 削減率1%あたり1.5億円/年</li> <li>②延床面積の削減に伴い生じる跡地（土地）の売却益 削減率1%あたり1億/年</li> </ul>

(出典) 各市の総合管理計画に基づき筆者作成

(イ) 解消すべき財源不足額の総額とその解消方法を明示している団体		
	仙台市	川崎市
財源不足額の見込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今後の改修・更新コスト：年平均844億円</li> <li>・ 平成20年度から平成22年度における維持改修コスト：年平均601億円（決算ベース）</li> <li>・ 財源不足額：年間約243億</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今後の改修・更新コスト（公共建築物のみ）：年平均423億円</li> <li>・ 平成20年度から平成24年度における公共建築物の維持更新費：年平均約366億円</li> <li>・ 財源不足額：年間約57億円</li> </ul>
財源不足額の解消方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長寿命化の取組みにより年間約212億円の財政負担削減効果</li> <li>・ 残りの年間31億円の財源不足額は施設の質・量の適正化により実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全ての公共建築物について長寿命化を行った場合の年間の維持更新費の推計額：年間約255億円（約168億円の財政負担削減効果）</li> </ul>

(出典) 各市の総合管理計画に基づき筆者作成

### 3.5 総合管理計画と他の計画との関係

総合管理計画の上位計画としては、全ての団体で、各市が総合的かつ計画的な行政運営を図るための基本的な計画である総合計画を位置づけている。それぞれの団体毎に計画の構成は異なるものの、概ね8年から10年程度を計画期間とした基本計画を定め、この下に、概ね3～4年の期間における具体的な事業を盛り込んだ実施計画を定めている。総合計画は、それぞれの地域の発展に向けた今後の取組みを、全ての行政分野にわたって描いていくものであり、当該団体の政策の全体像を示すとともに、予算の基本となるものでもある。財政の健全化や定員の適正化等の行政改革に関する事項は、政策の実施体制や環境の改善に係るものとして、総合計画に掲げる柱そのものにはなりにくい。公共施設等マネジメントに関する事項も、基本的には、行政改革に関する事項の一つとして整理され、総合計画の中で記載される場合においても、計画を推進するにあたっての「基本的な視点」などとして記載されている例がほとんどであった。

次に、財政の健全化や効率的な行政運営のための取組みを掲げる計画である行政改革プラン（以下「行革プ

ラン」という）に関しては、全団体に総合管理計画と連動する計画として並列に位置づけられている。4団体の行革プランの中には、公共施設等マネジメントに関する事項として、総合管理計画を策定し、実行していく旨が掲げられている。一方で、行革プランに関しては、通常は目標設定等がなされ、毎年度その進捗をチェックしていく仕組みとなっていることが多いが、目標設定の仕方は団体によってまちまちであった。例えば、総合管理計画において明確な数値目標や個別のアクションプランを定めているさいたま市においては、行革プランにおいては、個別の目標設定を書き込むことはせず、あくまでも総合管理計画をしっかりと実行していくことによって、トータルの財政効果を生み出していくことを目標として掲げていた。対照的に、川崎市においては、数値目標での管理は行っていないものの、総合管理計画に掲げる具体的な取組みについて、行革プランの中で達成目標を記述し、毎年度の行革プランのフォローアップの中で目標達成状況を6段階で評価し、進捗管理を行っている。静岡市は、新たな行革プランに掲げる公共施設等マネジメントの取組みについては、何らかの新たな指標を今後検

表7 総合管理計画と他の計画との関係

	仙台市	さいたま市	川崎市	静岡市
上位計画	・総合計画 「仙台市基本構想」 「仙台市基本計画」 (H23～H32) 「仙台市実施計画」 (H24～H27) ・その他の上位計画等 「仙台市震災復興計画」 (H23～H27)	・総合計画 「さいたま市総合振興計画」 基本構想：H32まで 基本計画：H26～H32 実施計画：H26～H29 ・その他の上位計画等 「しあわせ倍増プラン2013」	・総合計画 「川崎再生フロンティアプラン」(H17～H27) 「川崎再生フロンティアプラン第3期実行計画」 (H23～H25) ※H26～H27に新総合計画策定作業中	・総合計画 「静岡市基本構想」 「静岡市基本計画」 (H27～H34) 「静岡市前期実施計画」 (H27～H30)
総合計画への公共施設等マネジメントの記述の有無	無	有	有	有
連動する計画	「仙台市行財政改革プラン2010(H25.3見直し)」 (H22～H28)	「さいたま市行財政改革推進プラン2013」 (H25～H28)	「川崎市新たな行財政改革プラン～第4次改革プラン～」 (H23～H25)	「静岡市行財政改革推進大綱」 (H27～H34) 「第3次静岡市行財政改革前期実施計画」 (H27～H30)
行革プランへの公共施設等マネジメント記述の有無	有	有	有	有
行革プランにおける目標設定状況	目標を「検討状況について毎年公表する」としている	総合管理計画の推進全体として4年間の財政効果額の目標設定を行っている	財政効果額等の数値目標は設定していないが、主要な取組毎に取組目標を定め、達成状況を6段階評価している	具体的な取組方針が決まっているものはその財政効果額を目標とし、公共建築物の改築、長寿命化及び資産の有効活用に関してはH28に新たな指標による目標設定を行う

(出典) 各市の総合管理計画、総合計画、行革プランに基づき筆者作成

討し、それにより進捗管理を行っていく予定である。仙台市は、総合管理計画を策定することをまず行革プランにおける取組みの内容としているため、総合管理計画の内容の実施状況のフォローアップは今後の検討事項となっている。

上位計画、連動する計画及び総合管理計画の計画期間を見てみると、総合管理計画は通常10年以上にわたって適用される基本方針を提示するものである一方で、上位計画となる「基本計画」や「実施計画」はこれより短い期間で見直される。また、行革プランについても、実施計画にあたる部分は概ね3、4年であり、総合管理計画よりは短い間隔で見直し時期が到来する。

### 3.6 総合管理計画の具体的な実行と財政運営

#### 3.6.1 総合管理計画の進捗管理

進捗管理にあたっては、全団体において、まず計画の対象となっている公共施設等に関し、施設の現状や利用状況等管理をする上で必要となる情報を、当該団体内で一元的に管理することとしている。計画の策定に先立ち、既に施設データの一元的なシステムを構築している

団体（川崎市、静岡市）もある。計画策定時にシステム未整備の団体（仙台市、さいたま市）においても、今後データベースの構築を行った上で、計画の実行に移していく方針としており、延床面積等の情報のみならず、劣化状況、コストに関する情報及び利用状況等が一元的に把握できる環境を整備することは、総合管理計画を効率的に実行していくために重要な要素と認識されている。なお、これらの団体ではいずれもインフラ施設については、総合管理計画における取組方針も分けて考えられていることもあり、施設データの一元化の対象となっていない。

具体的な進捗管理については、さいたま市のように、公共施設等マネジメントに係る白書を毎年度作成し、年度単位の進捗状況を明らかにしている団体もあれば、川崎市や静岡市のように、行革プランの一部に位置付け、同プランの進捗管理と同じタイミングで実施していく団体もある。

評価の方法は、総合管理計画における目標設定の方法によって異なっている。さいたま市のように、アクションプランを定め個別施設毎の方針や年度別の工程表

表 8 総合管理計画の進捗管理

	仙台市	さいたま市	川崎市	静岡市
データの一元化	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設情報を一元化したデータベースの構築</li> <li>面積、築年数等の基礎データ、老朽化や更新費用、利用状況等のデータを管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「公共施設等マネジメントシステム」を構築</li> <li>劣化状況、修繕履歴等のデータ、減価償却費等のフルコスト情報、利用・効果に関する状況を一元管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設情報（面積等基本情報、リスク情報、コスト/稼働情報、劣化情報、近隣施設情報等）の一元的収集・分析ができるシステムを整備済</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共施設に関しては、財産台帳と保全台帳を統合したシステムを構築し、一元的にデータを整備済</li> </ul>
進捗状況のチェック	<ul style="list-style-type: none"> <li>5年毎の計画の見直しの段階で、その間の成果を検証する</li> <li>評価の方法、白書等の作成については未定</li> <li>取組方策の毎年度の成果を取りまとめて公表する予定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「公共施設等マネジメント白書」を作成し、毎年度更新</li> <li>年度単位で進捗状況のチェック（全体及び分野別の施設総量のチェック）</li> <li>3～5年毎の動向を踏まえた評価分析を行い取組内容の再検証、必要に応じて目標等の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>決算見込みをまとめる時期（9月及び2月）に、「今後の具体的取組み」の進捗状況をチェックし、行革プランの一部として議会へ報告</li> <li>バランスシート等の公会計情報の公開時期に、資産マネジメント財務指標や、公共建築物の維持更新費の推計等を実施</li> <li>次期計画策定時に計画期間全体における進捗状況の検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全体目標の達成をチェックするための新たな指標について現在検討中</li> <li>行革プランにおいても同じ指標を活用予定</li> </ul>
評価指標	検討中	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共建築物に関しては、計画値と実績値との面積推移を比較して評価することを想定</li> <li>インフラ施設に関しては検討中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目標に対する達成状況を6段階評価（行革プランと同じ）</li> </ul>	新たな指標を検討中
外部評価の状況	特になし	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共施設等マネジメント会議等の外部評価を導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部有識者委員会（川崎市資産改革検討委員会）を設置し、より専門的な見地からの意見聴取</li> </ul>	特になし

（出典）各市の総合管理計画及びインタビュー調査結果に基づき筆者作成

等を明らかにしている場合は、計画における目標値と毎年度の実績値を照らし合わせて評価を行うこととしている。なお、インフラ施設に関する評価の方法については、未だ検討中であった。

一方で、川崎市のように個別の取組毎の目標を数値で設定していない場合には、取組によって達成したい状況を目標として位置づけ、その達成状況を6段階で評価する方法を採用している。なお、静岡市においては、今後、新たな指標を設定し、総合管理計画の各取組の進捗状況を確認することを検討している。

また、川崎市の取組目として特徴的なのが、総合管理計画による毎年度の取組の結果、市の財務状況に及ぼしたかという点について、毎年度の財務書類の公表時期に併せて、評価・分析を行っている点である。具体的には、3.4.2で見た川崎市の「資産マネジメント財務指標」の算定や、公共建築物の修繕費・更新費の見通し等の推計をしている。

なお、さいたま市、川崎市は毎年度の進捗管理を実施したのち、さらに、総合管理計画の見直し時期に際し、計画期間全体における進捗状況を確認・検証し、次期計画に必要な見直し等を反映させていくこととしている。反対に、仙台市は、5年毎の計画見直し時期に併せた進捗状況の確認・検証を実施することとしており、総合管理計画においては「取組方策ごとの成果を毎年度取りまとめ」で、内部で確認を行い一般に公表をすることを予定している記載があるが、調査時点においては、具体的な仕組みとして確立されているものはなかった。

### 3.6.2 総合管理計画と財政運営との関係

毎年度の予算編成における、総合管理計画の内容との整合性の確保に関し、主に公共施設等マネジメント担当部署の予算編成への関わり方という観点から調査した。

公共施設等マネジメント担当部署が最も財政当局に近い査定権を発動しているのがさいたま市であった。さいたま市は、全体方針としての面積縮減目標があり、また個別の部局ごとに保有する施設に関してもそれぞれ数値目標が課せられている。予算要求は基本的にこの目標の範囲内で行う形になっており、計画上の目標が予算編成における要求上限としての機能を果たしている。またこれを着実に実施するために、各部局は、予算要求前に公共施設等マネジメント担当部局に当該予算要求が総合管理計画の内容に整合的かどうかを事前に協議しなければならない制度が創設されている。さらに、既存施設の維持修繕や保全等に関する予算については、これまでは部局毎の予算枠内において、それぞれ優先度の高いものから予算がつけられていたが、総合管理計画策定後は、

公共施設等マネジメント担当部署が、全庁横断的に緊急度や必要性を判断した上で、優先度の高いものから採択をしていく仕組みに変更された。そして、そのための財源となる新たな基金も設置された<sup>33</sup>。

同様に特定財源として条例<sup>34</sup>により基金を設置した仙台市では、公共施設の長寿命化の取組を優先させており、長寿命化に係る優先順位づけと予算配分を全庁横断的に公共施設等マネジメント担当部署が調整することとし、そのための財源を「公共施設長寿命化推進基金」に確保している。なお、今後は予算編成と公共施設の維持管理データを連動させる「公共施設等マネジメントシステム」を構築し、総合管理計画の毎年度のPDCAサイクルと予算編成をシステムとしても連動させることを検討する。

川崎市では、個別の保全計画を有していない延床面積200m<sup>2</sup>以上の公共建築物について、公共施設等マネジメント担当部署が、保全計画の策定をし、優先度判定を行う等の支援を行うとともに、一定の予算枠内での配分を行っている。この予算枠の規模は、財政当局が予算編成の中で定めるものの、一部で部局横断的に保全予算の配分が実現できている点で、部分的な査定権を有していると言える。予算編成は基本的に財政担当課が各局と調整しながら行っていくが、毎年度の予算を説明する資料において、当該年度の予算に盛り込まれている公共施設等マネジメントに関する予算規模や中身をわかりやすく公表しており、毎年度の取組と予算額を総合管理計画の戦略と連動した形で見ることができる。

静岡市では、公共施設等マネジメント担当部署の部局横断的な予算調整の仕組みは現在検討段階である。一方で、特徴的な点として、平成27年度からの新たな総合計画の策定と併せて今後の投資的経費の見込み等を立てる中において、「アセット枠<sup>35</sup>」という公共施設等マネジメントを進めるための一定規模の予算を確保していることが挙げられる。平成27年度当初予算に併せて公表された「財政の中期見通し」の中で、今後4年間の財政支出の見込みを立てるにあたって、平成29年度及び平成30年度の投資的経費の一部に、「アセット枠」を設定している<sup>36</sup>。アセット枠の具体的な活用の仕組みは現在検討中であり、どのように機能するのかは今後検証していく必要があるが、中期的な財政収支の中で、総合計画に基づく様々な新規事業の実施とともに、総合管理計画に基づく公共施設等マネジメントに関しても一定規模の財源を確保することを、あらかじめ庁内で意見調整し、対外的に公表していることは、特筆すべき点である。

なお、インフラ施設に関する予算編成については、

インフラの所管部局と財政当局が個別に予算折衝を行いながら予算規模を調整するため、公共施設等マネジメント担当部署による横断的な調整はどの団体も行っていなかった。

#### 4. 考察

以上の調査結果を踏まえ、本章では、総合管理計画の実行に向けて、体制面、計画における目標設定方法、計画の進捗管理及び予算編成への関わり方という観点から、各団体の取組みを分析・評価し、今後の課題や留意点を述べていく。

##### 4.1 策定・推進体制と計画の実行との関係

4 団体の体制を見ると、大きく分けて、行政改革推進部署において一体的に担っている場合、重要政策の企画部署で担当している場合及び財産管理の部署で担当している場合の3つのパターンがあった。進捗管理という観点からも毎年度の予算編成への関わりという観点からも、公共施設等マネジメント担当部署が最も査定的な役

割を果たし、管理を徹底していたのは、行政改革推進部局と一体となっているさいたま市であった。

他方、企画部局の中に配置されている静岡市の場合には、毎年度の投資的経費に大きく影響のある総合計画等の重要な政策決定の議論に、公共施設等マネジメントの観点から担当部署が参加することができ、意思決定に近い場所で、総合管理計画の趣旨達成を推し進めていくメリットがあると思われた。特に、今後の財政運営の見通しにおいて、公共施設等マネジメントに関する投資額を一定程度確保する「アセット枠」を設定したことは、企画部署と一体となって議論をした成果ではないかと考える。

なお、どのような部署で担当する場合においても、総合管理計画は、総合計画、行革プラン、毎年度の財政運営と密接に関係するため、企画担当部署、財政担当部署及び行政改革推進部署と密に協議を行い、関係者で合意形成を図りながら実行していく仕組みを確立することが重要である。

表9 総合管理計画と財政運営

	仙台市	さいたま市	川崎市	静岡市
予算編成における公共施設等マネジメント担当部署の関わり方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予算編成と施設情報のデータを連動させ「公共施設等マネジメントシステム」の構築を検討</li> <li>・ 当面は、長寿命化の取組みに関し、資産マネジメント室が全庁的な優先順位付けをする仕組みを検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設更新・整備段階における公共施設等マネジメント担当部署との事前協議制度を創設</li> <li>・ 公共建築物の「予防保全」の箇所付け実施</li> <li>・ 公共建築物の「維持改修」について、横断的にチェックし、優先順位を設定する仕組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個別に保全計画が既にあるものを除き、延床面積200m<sup>2</sup>以上の庁舎等建築物の保全計画を策定し、劣化状況、部位別重要度等により工事の優先度を判定、予算配分（配分する予算規模については、財政課と交渉して決定）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公共建築物の保全等の予算に関し、全庁横断的に優先度判断に応じた予算配分の仕組みを今後検討</li> </ul>
公共施設等マネジメント推進のための財源の有無	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公共施設長寿命化推進基金をH26.12に設置(40億円)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公共施設等マネジメント基金をH27.3に設置</li> </ul>	特になし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 静岡市前期実施計画の策定と併せて作成している財政の中期見通し(H27～H30)において、H29及びH30の投資的経費に「アセット枠」を設定</li> </ul>
新規投資と公共施設等マネジメントの予算の調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一般的な予算査定の過程で、公共施設等マネジメントの観点を踏まえて調整</li> <li>・ 新規整備にあたっての長寿命化やPFI指針等は踏まえる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 総合管理計画において「新規整備は原則として行わない」とする抑制ルールにより管理</li> <li>・ 例外的に新規整備予算要求をする場合には、公共施設等マネジメント担当部署と事前に協議</li> <li>・ インフラは、総合管理計画に掲げる一般財源額の範囲内での調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一般的な予算査定の過程で、公共施設等マネジメントの観点を踏まえて調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記「アセット枠」の設定にあたって、投資的経費全体を、新規投資と公共施設等マネジメントにどのように配分していくかという調整を実施。</li> </ul>

(出典) 各市の総合管理計画、公表資料及びインタビュー調査結果に基づき筆者作成

## 4.2 目標設定の方法と計画の実行

目標設定の仕方は、計画の進捗管理と表裏一体の関係にあることから、本調査では、特に計画に掲げる目標をどのように設定しているかということに着目した。

3.4.4で見た通り、目標設定の方法には2つのタイプがあった。(ア)総資産としての面積縮減率等の数値目標を設定している団体、(イ)解消すべき財源不足額を目安として提示している団体の2つである。

(ア)のタイプの代表的な団体がさいたま市であるが、同市では数値目標を個別の施設毎に網羅的に設定し、目標による管理ができるようにしている。いわば計画の策定段階において、目標達成までの道筋を描いているという点で、計画の実行がしやすいものと考えられる。一方で、課題としては、一律的なシーリングの形で各部局に見直しを提示することとなるため、計画の趣旨が相当程度庁内、議会又は住民に浸透していることや、首長の強いリーダーシップがあることなどが条件となる点が挙げられる。

(イ)のタイプでは、総合管理計画においては、管理上活用できる具体的な目標設定を行っていないため、その進捗を管理する仕組みを別途設けることで計画の実行をチェックしている形になっている。例えば、川崎市では、行革プランの中で、主要な取組毎に取組目標を設定し、議論の進捗をフォローアップしている。こうした目標設定の方法は、公共施設等の個別具体的な見直し方針を定めるまでに引き続き多くの政策的論議が必要となる場合等に有効と考えられるが、議論の経過をきちんとチェックし、方針が定まった時点で、より具体的な成果目標を設定する等、総合管理計画の内容の実現を担保する仕組みをあらかじめ計画策定時に確認しておく必要があると考えられる。

## 4.3 進捗管理の仕組み

総合管理計画の実行にあたり最も重要となるのが、計画の進捗管理の仕組みを確立しているかどうかという点である。

この点に関しては、さいたま市及び川崎市の取組みが参考になる。

さいたま市の計画は、基本方針のみならず実行計画が包含されているものであり、個別の施設毎の数値目標や工程表まで組み込まれたものとなっている。計画そのものが非常に具体化されているため、進捗管理の仕組みとしては、毎年度公表する白書の中で、目標と実績値を照らし合わせて評価することができる。これは、当初の目標設定を精緻に行うことにより、その目標が予定通り

達成できているかを、数値的に確認することができるよう、計画策定時に労力をかけて進捗管理の仕組みを統一的に築いている例である。

一方で、川崎市については、総合管理計画自体には、今後の主な取組みが記載されているものの、それぞれの取組目標の設定等については、行革プランの中で行っている。この際の実行目標は、数値的な目標ではなく、目指すべき姿や達成していきたい状況について記述し、達成できたか、遅れているか等、6段階で評価の上、公表しているものである。川崎市では、これに加え、さらに取組全体としての効果が十分かどうかを検証するために、市の財務状況の指標がどのように改善又は悪化したかという点についても、独自の指標に基づき毎年度評価し、公表している。このように、個別施設全てに対して網羅的に目標を設定しているわけではないものの、主要な取組みに対する実施状況の評価と、財務状況全体の評価を組み合わせることにより、両者が補完的に機能し、総合管理計画が実行されているかを確認する仕組みとなっている。

いずれの方法も越えなければならないハードルはある。さいたま市の方法によるためには、計画策定段階で個別施設毎の目標設定を調整しておく必要があり、川崎市の方法は、取組全体としての効果が十分であったかどうかの評価指標の設定に時間を要する可能性がある。しかしながら、いずれの方法も、個々の分野毎の目標達成と、全体としての財政負担の軽減や平準化の達成とが両立できるものであると考えられ、有効な取組みと言える。反対に、総合管理計画で基本的方向性を提示するのみで、かつ、行革プラン等においても明確な取組目標を掲げていないような場合には、計画の実行をチェックする仕組みが不明瞭になっている可能性がある。

## 4.4 計画の実行と毎年度の予算編成との関係

公共施設等マネジメントに係る投資は予算の一部であるため、予算編成は総合管理計画の実行のプロセスの一つであると言える。以下の3事例のように、公共施設マネジメント担当部署が予算編成に積極的に関わることで、総合管理計画の実行をより確かなものにする可以考虑。

まず、さいたま市のように計画上に強い目標設定を置くことにより、それが予算要求上の上限として機能し、毎年度の予算編成に反映される仕組みを構築している事例である。同市では、さらに、予算要求の前段階においても、公共施設等マネジメント担当部署が事前協議を受ける仕組みが制度化されている。このように予算編

成の開始時点で、既に総合管理計画と整合的に調整されたものが、予算案として査定されていくという点で、公共施設等マネジメント担当部署が強い査定権を持ち、計画の実行を確実に進めていると言える。

次に、部分的ではあるが、公共施設等マネジメント担当部署による全庁横断的な保全や長寿命化等の予算の優先度判定の仕組みを構築している例である。これは、公共建築物を所管する部局であれば、ある程度共通するような所管施設の維持修繕や保全の予算に関し、公共施設等マネジメント担当部署が、一定の評価基準によって優先度を判定し、当該年度の予算額の範囲内で上位から採択して予算措置をするという仕組みであり、調査対象団体の多くで導入されていた。全庁横断的な視点による公共施設等マネジメントに係る投資の予算の効率化に資するものとして評価でき、総合管理計画を具体的に実行する仕組みとして有効と考えられる。さらに、団体によっては、公共施設等マネジメントに係る投資のために特定目的基金を設置し、必要な財源の確保を明示しているところもあった。こうした特定目的基金の設置は、対外的に必要な財源を確保していることがわかりやすいというメリットがある。

最後に、投資的経費全体の中で、新規投資部分に係る予算をいかに抑制し、公共施設等マネジメントに係る投資に必要な予算を配分できるかという方針の見直しに対して、総合計画の見直しのタイミングを活用して挑戦している事例である。これには、庁内の予算調整だけではなく、首長の政治的意向との調整も必要となることからハードルが高い。

新規投資については、複数年度の投資計画を含んだ政策プランである「総合計画」を踏まえ、予算編成作業において最終的に投資額が決定される。予算編成の段階でどの程度財政当局に裁量の余地があるかは団体によって異なるが、新規投資と維持管理等に係る投資との割合を大きく変更するには、総合計画の見直しにも影響するため、首長や住民等の理解が不可欠となる。こうしたことから、総合計画の見直し・策定のタイミングを捉えて、新規投資と維持管理を含む公共施設等マネジメントのために必要な投資との枠配分を財政担当部局と調整し、首長にも了承を得て、「アセット枠」として住民・議会に説明している静岡市の取組みは非常に有効となる。

もっとも、さいたま市のように、市の総合計画の中にも統廃合等の方向性がそもそも打ち出されており、公共施設等マネジメント計画と総合計画の方向性が一致している（首長が公共施設等マネジメントを進める政策に

政治的にコミットしている）場合には、このような調整の問題は生じないと理解すべきである。

なお、インフラ施設に関しては、総合管理計画においてそもそも明確な目標設定を実施している団体はさいたま市のみであり、財源枠による上限を課す方法によるものだった。一方で、公共施設等マネジメントの観点からは、新規投資と維持管理に係る投資の配分割合を見直していく等の議論はインフラ施設に関しても重要であり、どのように実現できるかは今後の課題と考えられる。

## 5. 結論

2.1で述べたとおり、総合管理計画の実行にあたっては、計画期間が長期であることによる進捗管理の仕組みの構築の難しさと、個別施設の見直しに関わる課題であるために、計画策定時において全ての施設に関する方針が定められず目標管理が行いにくいという2つの課題があるのではないかとの問題意識を提示した。

この点を調査の結果より検証すると、まず進捗管理の仕組みの構築の難しさについては、調査対象団体においても、進捗管理の評価指標の設定や、毎年度の進捗管理の仕組みの確立に多くの検討時間を要していることがうかがえた。

また、個別施設毎の見直し方針や目標設定が行いにくいという点に関しても、個別施設毎の見直し方針や数値目標をまだ定めていない団体もあり、総合管理計画が策定済みであっても、個別の施設毎の対応につなげるためには一定の調整時間を有していることがわかる。

その上で、こうした課題を踏まえた、総合管理計画の実行に係る有効策や留意点として、調査結果より以下を得た。

- ・策定・推進体制については、行革推進部局と一体的に公共施設等マネジメントを進めることで、公共施設等マネジメント部署が査定的な機能を有し、計画の実行を管理しやすくなる。
- ・組織上どのように担当部署を配置するかは団体によって異なるが、いずれの場合においても、関係の深い計画を所管する庁内部局と連携していくことが重要である。
- ・目標設定の在り方としては、定量的な数値目標により計画の実行を管理できるようにすることが望ましいが、仮に管理上活用できる数値目標を設定しない場合でも、行革プラン等に組み込むことで、議論の進捗をチェックし、具体的な計画の実行までの道筋をつけていくことが可能となる。



- ・進捗管理の方法は、当初の目標設定を個別施設毎等精緻に行うことで、その定期的なチェックにより計画の実行を着実に進めていく方法の他に、まずは主要な取組みのフォローアップを行うと同時に、当該団体全体の財務状況に与える影響を評価することで、総合管理計画に掲げる基本方針の達成を確認する方法があり、どちらの方法においても、個別の取組み目標の達成と全体としての財政負担の軽減を図ることができる。
- ・予算編成に公共施設等マネジメント部署が積極的に関わることで、仮に関わり方が部分的であったとしても、計画の着実な実行に資するものとなる。

なお、本稿では、総合管理計画の実行に関し、主に行政内部における実行体制や進捗管理方法等に注目して調査・分析を行ったが、個々の公共施設等の見直しの施策をさらに具体的に実現していくためには、住民理解を得ることが不可欠となる。こうした住民理解を得る仕組みについては、本研究では十分に調査できておらず、総合管理計画を策定中の他の地方公共団体においても先進的に取り組んでいる事例も含め、更なる研究を深めることを今後の課題としたい。

また、総合管理計画の策定から間もないために進捗管理における具体的な評価指標については、調査対象団体の多くで検討中となっていた。進捗管理の仕組みもさながら、どのような評価指標を用いて取組みを評価していくかという点は最も難しい点であるが、重要な視点であり、この点については先進的な取組事例を十分に調査しきれなかった。特に、公会計の視点で資産量自体を評価する取組みは、川崎市において先進的に取り組んでいたが、国内事例のみならず海外にも目を向け、有効な取組みを調査することを課題としたい。

## 謝辞

本研究を実施するにあたり、調査へのご協力をいただいた仙台市財政局資産マネジメント推進室、さいたま市都市戦略本部行財政改革推進部、川崎市財政局資産管理部資産運用課、静岡市企画局企画部公共資産経営課のご担当者の皆様方に深く感謝申し上げます。

## 注・参考文献

<sup>1</sup> “第I部 第1章 これまでの社会インフラとこれからの課題”，『国土交通白書』，平成25年度．国土交通省，2014，p.28-30

<sup>2</sup> “日本の将来推計人口（平成24年1月推計）《報告書》2012年3月30日公表”，国立社会保障・人口問題研究所．<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/hh2401.asp>（参照 2015-02-25）

<sup>3</sup> 平成26年4月22日 総財務第74号 総務大臣通知「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について」

<sup>4</sup> 根本祐二．「インフラ老朽化問題への望ましい対処の在り方」，『東洋大学 PPP 研究センター紀要』，4，2014，p.5-20

<sup>5</sup> 根本祐二．「公共施設等総合管理計画策定のための標準的なモデルの提案」．東洋大学 PPP 研究センター，2015年1月7日，No.022，17p．<https://www.toyo.ac.jp/uploaded/attachment/14366.pdf>（参照 2015-03-30）

<sup>6</sup> 仙台市は、市が保有する不動産（土地・建物）に属する行政財産及び普通財産を「公共施設」とし、このうち、土地以外のものを「建物（構築物）」とした上で、学校、市営住宅、市民センターなどの「建築物」と道路、公園、上下水道、ガス施設などの「インフラ施設」に分類している。

さいたま市は、「公共施設」を「(さいたま)市が保有し、又は借り上げている施設(土地含む。）」としている。その上で、「ハコモノ」として「市民利用施設(市民文化・社会教育系施設、スポーツ・レクリエーション系施設、産業系施設、学校教育系施設、保健福祉系施設)」及び「行政施設(庁舎、消防施設、環境施設等)」を、「インフラ」として「都市関連施設(道路・橋りょう、河川、公園、駐車場、市営住宅)」及び「企業会計施設(上下水道、病院)」を区分している。川崎市は、公営企業会計施設を除く全ての施設を「公共施設」とし、このうち庁舎等建築物、学校施設、市営住宅等の「公共建築物」と、道路・橋りょう等の「インフラ施設」に区分している。

静岡市は、教育施設、コミュニティ生涯学習施設、医療保健福祉施設、図書館、市営住宅、清掃プラントなどの「公共建築物」と、道路、橋りょう、トンネル、河川、上下水道、公園などの「インフラ資産」に区分し、これらを総称して「公共施設」としているが、この中にはこれらの施設が立地する土地のみを含むこととしている。

以上のように呼称は異なるものの、施設の類型毎の区分はほぼ一致している。

<sup>7</sup> 前掲3)

<sup>8</sup> “公共施設等総合管理計画策定取組状況等に関する調査(結果の概要)”，総務省．<http://www.soumu.go.jp/>

- main\_content/000319788.pdf (参照 2015-03-26)
- <sup>9</sup> 根本祐二. “第4章 各自治体の老朽化対策の実践”, 『朽ちるインフラ』. 日本経済新聞出版社, 2011, p.120-163
- <sup>10</sup> 「静岡市アセットマネジメント基本方針」. 静岡市, 平成26年4月, p.5
- <sup>11</sup> 「かわさき資産マネジメントカルテ」. 川崎市, 平成26年3月, p.2-3
- <sup>12</sup> “自治体別人口・公共施設延床面積リスト (全国自治体公共施設延床面積データ)”, 東洋大学 PPP センター. <http://www.toyo.ac.jp/uploaded/attachment/9620.pdf> (参照 2015-03-30)
- <sup>13</sup> 昭和25年法律第201号
- <sup>14</sup> 「さいたま市公共施設マネジメント計画・第1次アクションプラン」. さいたま市, 平成26年3月, p.6
- <sup>15</sup> 前掲11) p.13
- <sup>16</sup> 財政力指数とは、「地方公共団体の財政力を示す指数で、基準財政収入額を基準財政需要額で除して得た数値の過去3年間の平均値」  
“指標の説明”, 総務省. [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000327703.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000327703.pdf) (参照 2015-03-30)
- <sup>17</sup> 実質公債費比率とは「当該地方公共団体の一般会計等が負担する元利償還金及び準元利償還金の標準財政規模に対する比率の過去3年間の平均値で、借入金(地方債)の返済額及びこれに準じる額の大きさを指標化し、資金繰りの程度を表す指標のこと」  
“指標の説明”, 総務省. [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000327703.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000327703.pdf) (参照 2015-03-30)
- <sup>18</sup> 将来負担比率とは「地方公社や損失補償を行っている出資法人等に係るものも含め、当該地方公共団体の一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模に対する比率のこと」  
“指標の説明”, 総務省. [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000327703.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000327703.pdf) (参照 2015-03-30)
- <sup>19</sup> 平成19年法律第94号
- <sup>20</sup> 実質公債費比率については、自主的な財政健全化が促される早期健全化基準が市町村・都道府県とも25%、国等の責任下で確実な財政再生に取り組むこととされる財政再生基準が35%となっている。将来負担比率については、早期健全化基準のみ規定されており、市町村(政令指定都市は除く)は350%、都道府県及び政令指定都市は400%となっている。
- <sup>21</sup> 対象としている土地に関し、仙台市及びさいたま市は保有するすべての土地を含み、静岡市は、公共施設等が立地する土地のみ(施設の立地していない土地は含まない)としている。川崎市については、明確に言及していないが、「資産保有の適正化」取組みの一つに「余剰地の活用方法」を掲げていることから、総合管理計画の対象に全ての土地が含まれていると解することができる。
- <sup>22</sup> 各地方公共団体が作成している貸借対照表等の情報を活用して、保有する資産の状況を評価する視点のこと
- <sup>23</sup> 貸借対照表、行政コスト計算書、純資産変動計算書及び資金収支計算書を言う。
- <sup>24</sup> 資産マネジメント財務指標とは、①公共資産更新可能年数(年)、②普通債の償還可能年数(年)、③財産活用収入対物にかかるコスト比率(%)を設定している。  
前掲11) p.15
- <sup>25</sup> 前掲11) p.16
- <sup>26</sup> さいたま市都市戦略本部行財政改革推進部への聞き取り調査, 於さいたま市役所, 2015.1.29
- <sup>27</sup> 前掲11) p.115-133
- <sup>28</sup> 仙台市財政局資産マネジメント推進室への聞き取り調査, 於仙台市役所, 2015.2.2
- <sup>29</sup> 川崎市財政局資産管理部資産運用課への聞き取り調査, 於川崎市役所, 2015.2.3
- <sup>30</sup> 前掲10) p.17
- <sup>31</sup> 静岡市企画局企画部公共資産経営課への聞き取り調査, 於静岡市役所, 2015.2.13
- <sup>32</sup> 前掲29)
- <sup>33</sup> さいたま市公共施設マネジメント基金条例(平成27年3月12日さいたま市条例第11号)
- <sup>34</sup> 仙台市公共施設長寿命化推進基金条例(平成26年12月16日仙台市条例第56号)
- <sup>35</sup> 静岡市においては、アセットマネジメントを推進するための予算枠のことを「アセット枠」と表記している。同市では、総合管理計画において「計画的に効率よく公共施設の整備や維持管理を行い寿命を延ばしたり、公共施設の利活用促進や統廃合をすすめることで将来負担の軽減を図り、都市経営上の健全性を維持する」ことをアセットマネジメントとしている。  
前掲10) p.3
- <sup>36</sup> “平成27年度当初予算関係資料(平成27年2月19日静岡市)”, 静岡市. <http://www.city.shizuoka.jp/000681838.pdf> (参照 2015-03-30)

(平成27年3月31日受付)

(平成27年7月21日採録)